

**Estratégias genéricas para os agentes da cadeia da carne bovina:
um enfoque de marketing**

Gustavo Quiroga Souki¹
Luiz Marcelo Antonialli²

Área temática: Cadeias Agroindustriais

Tipo de apresentação: Oral

¹ Doutor em Administração - Professor do Mestrado Profissional em Administração da FEAD – Minas (Centro de Gestão Empreendedora). Rua Engenheiro Alberto Pontes, 411 Apto. 802 Bairro Estoril. Belo Horizonte – MG. CEP: 30.455-740. souki@consumer.com.br

² Doutor em Administração - Professor do Mestrado Profissional em Administração da FEAD – Minas (Centro de Gestão Empreendedora). Rua Chicago 450/201, Bairro Sion, Belo Horizonte-MG, CEP: 30.315-520. lmantonialli@uol.com.br

Estratégias genéricas para os agentes da cadeia da carne bovina: um enfoque de marketing

Resumo

O presente trabalho desenvolveu-se com o objetivo de propor estratégias para os agentes da cadeia produtiva da carne bovina, com base nos modelos teóricos de estratégias genéricas propostos por Zaccarelli & Fischmann (1994) e Zaccarelli (2000). Tais estratégias genéricas foram úteis para identificar o perfil dos consumidores, dos fatores que afetam a sua decisão de compra, com relação à escolha do local e aos atributos dos produtos e da percepção que eles têm sobre a origem e a qualidade da carne bovina. Os dados dessa pesquisa, de natureza descritiva, foram obtidos por meio de um levantamento do tipo *survey*, com base em um corte transversal, com variáveis quantitativas e questionários estruturados, totalizando 400 entrevistas pessoais nos pontos de venda com consumidores de carne bovina de Belo Horizonte, Minas Gerais. As estratégias genéricas propostas foram classificadas nas seguintes categorias: diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, adaptação, cooperação e coordenação, locacional, inovação, imitação, reação, pró-proteção, preço e promoção. Verificou-se que a adoção de tais estratégias de marketing poderá não somente atender e, até mesmo, superar as expectativas dos consumidores de carne bovina.

1. Introdução

Atualmente, o mundo vem passando por intensas e profundas transformações que se estendem às esferas políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas, o que tem gerado novas tendências de mercado. Tais transformações têm alterado o foco da competição entre organizações individuais para a competição entre as cadeias produtivas, exigindo uma ampla reformulação nas suas estruturas e estratégias para que se mantenham competitivas. Schluter & Lee (1999) e Regmi & Gehlthar (2001) relatam que a cadeia produtiva da carne bovina também vem sendo profundamente influenciada por estas mudanças, afetando sobremaneira o perfil do consumidor de carne bovina e o seu padrão de consumo, o que exige uma nova postura dos agentes que fazem parte de seus diversos elos frente aos desafios de um mercado cada dia mais competitivo.

A simples melhoria dos processos produtivos de carne bovina não é mais suficiente para manter a competitividade das organizações que atuam no agronegócio da carne bovina. Para Barcellos & Callegaro (2002), um dos atributos-chave para o sucesso neste mercado altamente competitivo é a habilidade de fornecer respostas rápidas às demandas do consumidor, além da flexibilidade frente às mudanças impostas pelo ambiente. Entende-se, portanto, que, nos dias de hoje, o atendimento pleno às necessidades e desejos dos consumidores passou a ser condição básica para a sobrevivência e o crescimento das organizações que fazem parte de tal cadeia produtiva.

Para que tais organizações sejam capazes de gerar valor que seja adequadamente percebido pelos consumidores de carne bovina, é imprescindível que conheçam profundamente suas necessidades, desejos e hábitos de consumo (Goodson et al., 2002 e Parker, 2000). Entretanto, Garcia & Bliska (2000: p. 108) afirmam que “... no Brasil os estudos sobre as características e preferências do consumidor de carnes ainda são incipientes”. Além disso, nos dias de hoje observa-se em tal cadeia a convivência de empresas altamente tecnificadas e com foco mercadológico com outras que trabalham com níveis tecnológicos bastante rudimentares e desconhecem completamente os desejos do consumidor.

Richers (1986) afirma que as organizações devem preocupar-se em dirigir as suas atenções para o mercado, utilizando-o como ponto de referência para todas as suas decisões estratégicas.

O problema da presente pesquisa baseia-se no fato que é imprescindível identificar as necessidades, desejos e hábitos de consumo dos consumidores de carne bovina e, com base, nessas informações, formular e implementar estratégias genéricas de marketing para os agentes da cadeia da carne bovina brasileira de forma que não somente atendam, como também superem as expectativas dos consumidores.

O objetivo da pesquisa foi, com base nos modelos teóricos propostos por Zaccarelli & Fischmann (1994) e Zaccarelli (2000), propor estratégias genéricas de marketing para os agentes da cadeia produtiva da carne bovina. Para a formulação das estratégias recorreu-se ainda aos resultados da pesquisa conduzida por Souki (2003). Tal pesquisa identificou o perfil dos consumidores de carne bovina de Belo Horizonte, Minas Gerais e levantou os fatores que afetam a sua decisão de compra, com relação à escolha do local e dos atributos dos produtos, além da percepção que os consumidores têm sobre a origem e a qualidade da carne bovina.

2. Considerações teóricas sobre as estratégias de marketing

De acordo com Fischmann & Almeida (1991), a palavra estratégia originada do grego *strategos* (*chefe do exército*), vem despertando um grande interesse no meio empresarial, o que fez com que fosse incorporada ao cotidiano das organizações. Sette (1998) corrobora com tal afirmativa, destacando que o termo estratégia surgiu e foi inicialmente utilizado no ambiente militar, migrando posteriormente para o setor empresarial.

Embora não haja uma definição única para estratégia, há na literatura uma convergência de idéias complementares que auxiliam na criação de um conceito ao mesmo tempo abrangente e profundo. Assim, Horby & Ruse (1994) destacam que a estratégia é a capacidade de se organizar e executar um plano de ação para se fazer algo; o American... (1994) salienta que um plano de ação orientado por uma estratégia permite a organização atingir determinados objetivos. Thompson Jr. & Strickland III (2000) afirmam que as estratégias são ações e abordagens de negócios que a organização adota para atingir seus objetivos.

A administração estratégica é uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente interno e externo da organização, apresentando suas oportunidades e ameaças, além dos seus pontos fortes e fracos, com o propósito de cumprir a sua missão, os seus objetivos e as suas metas (Certo & Peter, 1993). Por meio da administração estratégica, as organizações terão condições de estabelecer uma série de ações inter-relacionadas e coordenadas com o objetivo de se atingir metas, aproveitando mais eficazmente as oportunidades e lidando de uma maneira mais adequada com os riscos (Souki, 2002).

Por considerar o ambiente empresarial extremamente dinâmico, a administração estratégica prevê que, para que a organização consiga alcançar sua missão, seus objetivos e suas metas, é necessário que as estratégias sejam constantemente revistas e adequadas às mudanças ambientais, o que exige bastante flexibilidade (Sette, 1999).

Para que seja possível administrar estrategicamente, é necessário enxergar as conseqüências futuras de ações presentes, prever os problemas e suas soluções, e coordenar todos os recursos para a consecução dos objetivos. Assim sendo, Ansoff, Declerck & Hayes (1987) destacam a necessidade de se ter uma visão sistêmica e futurística da realidade. Isso porque a abordagem estratégica é, antes de tudo, holística e interdisciplinar, o que sugere não ser possível estabelecer condutas efetivamente estratégicas com uma visão unitária e parcial da realidade. Assim, uma percepção fragmentada da organização e da sua inter-relação com o ambiente na qual está inserida impossibilita que os administradores formulem estratégias que as tornem mais competitivas.

Conforme Souki (2002), a competitividade das organizações inseridas nas mais diversas cadeias produtivas é influenciada pela capacidade estratégica de monitorar o ambiente e reagir de forma rápida e eficaz aos estímulos, antecipando-se em relação à concorrência, desenvolvendo novos produtos e serviços, com vistas a satisfazer melhor as necessidades e desejos dos clientes. Assim, o amplo conhecimento do próprio negócio e das variáveis que podem afetá-lo no presente e no futuro, é de extrema importância para que o administrador seja capaz de formular estratégias que incrementem a competitividade das organizações a que estão vinculados, gerando impactos positivos em toda a cadeia produtiva.

Nesse sentido, um vasto conhecimento dos concorrentes (atuais e futuros), dos parceiros (efetivos ou potenciais), das novas tecnologias, da cultura e do poder de barganha dos *stakeholders*, da legislação vigente, da economia, do perfil e do comportamento de compra dos consumidores e dos outros agentes econômicos, entre outras variáveis, torna-se um importante diferencial competitivo para as organizações e as cadeias produtivas das quais fazem parte. Sette (1999) complementa afirmando que a abordagem estratégica está vinculada à construção do futuro, que deve ser fundamentada numa percepção detalhada das tendências nos estilos de vida, na demografia, na tecnologia, e na geopolítica, além de uma boa dose de imaginação e visão prospectiva.

2.1 Modelo de estratégias genéricas, proposto por Zaccarelli & Fischmann

Zaccarelli & Fischmann (1994) identificaram e validaram treze estratégias genéricas, quais sejam: diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, cooperação, inovação, adaptação, evolução, reação, oportunidades, autoproteção, intento, despistamento, agressão e desinvestimento. Posteriormente, Zaccarelli (2000) alterou o modelo original proposto por Zaccarelli & Fischmann (1994), passando a denominar o novo modelo como de “estratégias complementares”, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1. Comparativo das estratégias propostas por Zaccarelli & Fischmann (1994) e as modificações por Zaccarelli (2000).

Zaccarelli e Fischmann (1994)	Zaccarelli (2000)
Diferenciação produto-mercado	Diferenciação produto-mercado
Diferenciação funcional	-
Cooperação	Cooperação
Inovação	Inovação
Adaptação	-
Oportunidades	Oportunidades
Autoproteção	Pró-proteção
Reação	Reação
Despistamento	Sinalização
Intento	
Evolução	Imitação
Agressão	Agressão
Desinvestimento	Desinvestimento
-	Locacional
-	Preempção
-	Crescimento

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Zaccarelli & Fischmann (1994) e Zaccarelli (2000).

Nesse novo modelo, as estratégias de diferenciação produto-mercado, cooperação, inovação, reação, oportunidades, agressão e desinvestimento foram mantidas conforme o modelo original. As estratégias originalmente intituladas como de despistamento e de intento, no novo modelo, foram agrupadas em uma única, que passou a ser denominada **estratégia de sinalização**. A estratégia de autoproteção passou a se chamar **estratégia de pró-proteção** e a estratégia de evolução recebeu a denominação **de estratégia de imitação**. As estratégias de diferenciação funcional e de adaptação foram banidas no novo modelo, enquanto que as estratégias de preempção e crescimento foram incluídas. Um aspecto importante a ser destacado é que em ambos os modelos, **as estratégias não são necessariamente exclusivas**, ou seja, é possível adotá-las simultaneamente, desde de que sejam compatíveis.

Em seguida, far-se-á uma descrição das estratégias propostas por Zaccarelli & Fischmann (1994) e modificadas por Zaccarelli (2000), destacando as que são aplicáveis aos objetivos do presente estudo, ou seja, as estratégias de diferenciação produto-mercado, de diferenciação funcional, de cooperação, locacional, de inovação, de adaptação, de evolução (imitação), de reação e de autoproteção (pró-proteção). Além dessas estratégias, foram incluídas as estratégias de preço e de promoção, oriundas do tradicional modelo de composto de marketing (Kotler, 2000).

2.1.1 Estratégia de diferenciação produto-mercado

Neste tipo de estratégia, a organização busca criar uma diferenciação dos seus concorrentes em relação aos segmentos de mercado e/ou aos produtos e serviços prestados. Guimarães (2002: p. 88) destaca que *“a capacidade de diferenciar-se de maneira sustentável das outras empresas é uma vantagem competitiva essencial, pois a diferenciação busca oferecer aos compradores um bem único e de maior valor agregado”*.

Kotler (2000) afirma que uma empresa não pode atender a todos os clientes em um mercado amplo. Por esse motivo, a empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. Engel, Blackwell & Miniard (1995) destacam que o pleno atendimento dos consumidores depende da segmentação de mercado, ou seja, deve-se dividir os consumidores em grupos específicos, que merecem uma abordagem de marketing diferenciada. Neves, Machado Filho & Lazzarini (1999) destacam que a segmentação dos mercados consumidores é, talvez, o aspecto mais importante para o desenvolvimento de estratégias empresariais para o aperfeiçoamento de produtos e serviços.

A partir da segmentação de mercado, deve-se definir o posicionamento da oferta, ou seja, quais diferenciais deverão ser oferecidos com vistas a atender e, até mesmo, superar as expectativas dos consumidores. A diferenciação caracteriza-se pelo conjunto de diferenças significativas que distinguem a oferta da empresa em relação à oferta da concorrência. Kotler (2000) afirma que a diferenciação pode ocorrer no âmbito do produto, de serviços, de pessoal, de canal e de imagem, conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2. Variáveis de diferenciação.

PRODUTO	SERVIÇOS	PESSOAL	CANAL	IMAGEM
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolo
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Consertos	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Serviço de consultoria	Capacidade de resposta		
Confiabilidade	Consertos	Comunicação		
Facilidade de reparo	Treinamento do consumidor	Orientação para o cliente		
Estilo	Variados			
Design				

Fonte: Kotler (2000: p. 310).

Cabe ressaltar que tais diferenças devem ser suficientemente percebidas pelos consumidores, para que eles optem por um produto em detrimento do outro, ou seja, o posicionamento deve ser feito em relação à mente do consumidor. Nesse sentido, Guimarães (2002) afirma que a vantagem competitiva oriunda da diferenciação dos produtos depende da percepção, por parte do consumidor, de um conjunto de atributos exclusivos de uma marca específica. Para tanto, a comunicação do posicionamento da empresa e de seus produtos com o mercado deve ser bastante eficaz.

Entende-se, portanto, que, na estratégia de diferenciação produto-mercado, deve-se definir quais segmentos do mercado deverão ser atendidos, quais os diferenciais dos produtos e serviços que serão oferecidos, quais os preços poderão ser cobrados e quais as estratégias de marketing deverão ser utilizadas para atendê-los.

2.1.2 Estratégia de diferenciação funcional

De acordo com Zaccarelli & Fischmann (1994), na estratégia de diferenciação funcional, a organização busca se diferenciar em relação aos seus concorrentes por meio de uma maior eficiência ou eficácia em suas operações internas. Tal diferenciação pode ocorrer pela maior rapidez e confiabilidade dos prazos, maior flexibilidade, qualidade mais elevada, melhor tecnologia ou custos mais baixos.

A estratégia de diferenciação funcional se relaciona com a moderna administração da produção, modificando a concepção dos sistemas de produção em diversos níveis (estruturas, estratégias e processos).

2.1.3 Estratégia de cooperação

O elevado nível de competitividade do ambiente empresarial nos dias de hoje fez com que as palavras competição e cooperação, que aparentemente denotam sentidos praticamente opostos, passassem a fazer parte do vocabulário cotidiano no meio empresarial e acadêmico de forma integrada. Gusso (1995, p. 33) destaca que *“nunca se falou tanto em competição e nunca se praticou tanta cooperação entre empresas”*.

Conforme Porter (1998), a competição tem migrado do âmbito entre organizações para a esfera das cadeias produtivas, tornando fundamental que as empresas que atuam em um mesmo setor desenvolvam estratégias de cooperação e de coordenação das atividades

desenvolvidas pelos seus diversos elos, objetivando não apenas atender, mas, até mesmo, superar as expectativas dos consumidores.

As organizações que fazem parte das mais diversas cadeias produtivas perceberam que a competição em mercados desconhecidos, com uma série de particularidades e barreiras à entrada, além de produtos que demandam competências múltiplas, é extremamente árdua. Nesse sentido, a estratégia de cooperação, proposta por Zaccarelli & Fischmann (1994), destaca que as organizações que recorrem à estratégia de cooperação têm as suas atividades relacionadas com o suporte a outras empresas, visando algum ganho, que não precisa necessariamente ser de natureza financeira ou, até mesmo, mensurável.

As parcerias, as alianças estratégicas, as *joint ventures* e a terceirização são alguns exemplos de alternativas cooperativas e de coordenação que têm sido utilizadas em diversas cadeias produtivas, em decorrência do aumento da competitividade em diversos setores empresariais. Entende-se, portanto, que “*as cadeias produtivas mais estruturadas e organizadas serão também as mais competitivas e, desse modo, a capacidade de organização interna tornou-se um fator de competitividade*” (Amaral, 2000, p. 18).

2.1.4 Estratégia locacional

A estratégia locacional relaciona-se com a decisão do local onde as devem fixar espacialmente seu empreendimento econômico. Embora diversos autores afirmem que a globalização das economias mundiais e as novas tecnologias de informação e comunicação estejam reduzindo a importância da localização geográfica das organizações, Porter (1998) defende que a concentração espacial de organizações interconectadas a um setor específico (*clusters*) pode gerar vantagens competitivas para as organizações que a compõem. Tal autor define *clusters* como a concentração geográfica de organizações, incluindo fornecedores especializados de insumos, como componentes, maquinaria e serviços, canais de distribuição para os consumidores e fornecedores de produtos complementares, agências normatizadoras e governamentais de apoio, universidades e associações que promovem educação, treinamento, difusão de informações e pesquisa, além de suporte técnico.

Haddad (1998) corrobora com tal conceito destacando que os *clusters* consistem de indústrias e instituições que apresentam ligações particularmente fortes entre si, tanto horizontalmente quanto verticalmente, e, usualmente, incluem empresas de produção especializadas, fornecedoras, prestadoras de serviços, órgãos de pesquisa e instituições públicas e privadas de suporte.

Porter (1998) afirma que a formação de *clusters* nas mais diversas indústrias tem permitido que as organizações tenham a opção de recorrer a outras organizações durante as diversas etapas entre a produção e o consumidor final. Assim, as empresas podem optar pela terceirização de algumas de suas atividades, o que faz com que elas dependam de outras organizações de suporte. Caso não existam outras organizações que ofereçam tal suporte, elas serão obrigadas a adotar uma forma de governança baseada na integração vertical.

Assim, a inexistência de *clusters* na indústria obriga as organizações a desenvolverem atividades que, muitas vezes, não representam as suas competências essenciais, ou seja, foge dos seus objetivos principais. Isso faz com que ela constantemente ultrapasse as suas fronteiras de eficiência, resultando em perda de competitividade (Prahalad & Hamel, 1998; Quinn & Hilmer, 2001 e Porter, 1998).

Conforme Haddad (1998: p. 74), “*a essência do desenvolvimento de clusters é a criação de capacidades produtivas especializadas dentro de regiões para a promoção de seu desenvolvimento econômico, ambiental e social*”. Porter (1998) afirma que concentração (geográfica e setorial) e a interação de empresas e instituições ampliam a sua capacidade de inovação e conhecimento especializado, favorecendo a construção de vantagens competitivas.

2.1.5 Estratégia de inovação

De acordo com Mintzberg (2001: p. 293) “*innovar significa fugir aos padrões estabelecidos*”. Zaccarelli & Fischmann (1994) afirmam que a estratégia de inovação baseia-se na capacidade de mudar qualitativamente o ambiente empresarial. Guimarães (2002: p. 89) corrobora com tal afirmativa destacando que “*a inovação gera descontinuidades no ambiente empresarial, por meio do surgimento de novos produtos ou processos e da criação de novas arenas de negócios*”. Assim, a estratégia de inovação parte da premissa que produtos/negócios inovadores têm o potencial de alterar e criar novos mercados, modificando-o qualitativamente. Por serem inovadores, tais produtos/negócios criam um distanciamento estratégico dos concorrentes, permitindo uma elevada participação no mercado durante um tempo, até que outras organizações consigam desenvolver produtos concorrentes ou substitutos, abocanhando alguma fatia do mercado. Por esse motivo, Porter (1990: p.74) destaca que “*as empresas obtêm vantagens competitivas por meio de ações inovadoras*”.

A estratégia de inovação é também defendida por Hamel & Prahalad (1995) e Hamel (1996), que afirmam que a postura defendida pela *main stream* da administração estratégica de que a organização deve se adaptar ao ambiente é insuficiente para que elas tenham sucesso num ambiente turbulento como o do dias de hoje. Tais autores sugerem que as organizações não devem se satisfazer apenas em seguir as líderes (*The Rule Takers*), mas buscar constantemente inovações que lhes permitam recriar o setor no qual estão inseridas (*The Rule Breakers*). As turbulências do ambiente empresarial favorecem as organizações inovadoras, exigindo uma nova base filosófica para o pensamento estratégico, na qual a revolução deve ser a verdadeira estratégia. Partindo-se dessa nova base filosófica, todas as outras decisões e ações que ocorrem no âmbito organizacional passam a ser meramente táticas. Henderson (1989) corrobora com a perspectiva de Hamel e Prahalad, destacando que, enquanto a competição natural é evolutiva, a estratégica é revolucionária, pois o movimento dos diversos participantes altera o equilíbrio competitivo entre eles.

Os neo-schumpeterianos, por meio de sua “destruição criativa”, também acreditam que a inovação é o motor da competitividade das organizações e principal agente dinamizador da atividade econômica capitalista. Isso porque, de acordo com Schumpeter (1985), quando as tecnologias introduzidas pelo setor líder se tornam praticamente incorporadas ao sistema de produção ou se difundem por quase todos os setores, o retorno dos investimentos tende a diminuir e a economia caminha para um processo de acomodação, que é seguido por uma depressão. Isso faz com que as organizações sejam encorajadas a realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), que trazem, por consequência, uma nova era de inovações.

De fato, Zaccarelli & Fischmann (1994) destacam que as organizações que adotam a estratégia de inovação possuem um elevado custo de P&D e de marketing, além de estarem expostas a níveis mais elevados de riscos relacionados à viabilização da inovação. Nesse sentido, organizações que optam por tal tipo de estratégia devem possuir um sistema de informações eficiente, para que sejam capazes de identificar os desejos dos consumidores e viabilizar novas oportunidades de produtos/negócios, utilizando-as como vantagem competitiva.

2.1.6 Estratégia de adaptação

De acordo com Zaccarelli & Fischmann (1994), na estratégia de adaptação, as organizações buscam alterar o seu relacionamento com o ambiente empresarial de forma a alcançar um equilíbrio mais confortável em relação a tal ambiente.

Diversas organizações utilizam-se da filosofia do *benchmarking* para copiar tecnologias e técnicas de gestão usadas pelos concorrentes ou pelos expoentes do mercado. Para tanto, a organização deve estar atenta às mudanças ambientais, adaptando-se a elas. Torna-se, portanto, necessário que a organização desenvolva uma ampla interface de comunicação com o seu ambiente, objetivando detectar as ameaças e oportunidades que possam surgir. Um sistema de informações eficiente tem, nesses casos, o potencial de auxiliar a organização na identificação e captação de tais ameaças e oportunidades.

2.1.7 Estratégia de evolução ou de imitação

De acordo com Zaccarelli & Fischmann (1994), na estratégia de evolução as organizações têm consciência de que o ambiente está em constante mutação, seja por alterações na sociedade, nos governos, nas tecnologias, entre outras fontes de mudanças. Assim sendo, elas buscam construir cenários para antecipar-se às mudanças, conseguindo vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Entretanto, em tal tipo de estratégia, não se observa o interesse das organizações em serem inovadoras, como ocorre no caso da estratégia de inovação.

Guimarães (2002) destaca que na estratégia de evolução, também denominada **estratégia de imitação**, há uma opção deliberada de não ter a liderança no setor. Procura-se, nesse tipo de estratégia, copiar as estratégias dos concorrentes mais criativos e inovadores. Organizações que adotam essa estratégia devem apresentar bons sistemas de informações, permitindo com que o ambiente possa ser monitorado satisfatoriamente.

2.1.8 Estratégia de reação

Na estratégia de reação observa-se uma postura permanente da organização no sentido de agir em função das decisões e ações dos concorrentes. Assim, nesse tipo de estratégia, a organização está constantemente monitorando os movimentos estratégicos de seus concorrentes, com o objetivo de se antecipar e reagir prontamente aos estímulos, compensando ou anulando os efeitos das estratégias da concorrência (Zaccarelli & Fischmann, 1994 e Guimarães, 2002). Nesse sentido, a compreensão de como os concorrentes reagem às estratégias das outras empresas é fundamental para o êxito da estratégia de reação.

Da mesma forma que a estratégia de evolução (imitação), a estratégia de reação se aproxima da postura estratégica que Hamel (1996) denomina como *the rule takers*, discutida anteriormente.

2.1.9 Estratégia de oportunidades

Trata-se de uma situação na qual a organização consegue condições especialmente favoráveis em determinados períodos, mas que em outros opera com níveis muito baixos de atividade. Assim, em função das variações nas oportunidades, a flutuação das atividades e do faturamento entre os períodos é muito grande, o que induz as organizações a operarem por projetos. Durante os períodos em que as oportunidades estão reduzidas, elas devem manter-se operando de forma enxuta. Por outro lado, quando condições mais favoráveis surgem, elas passam a operar com grande volume de atividades e de faturamento.

Nesse tipo de estratégia, está embutida a idéia de que a organização deve manter o mínimo possível de capital imobilizado em ativos fixos e uma folha de pagamento enxuta. Com relação aos recursos humanos, devido à volatilidade das relações de trabalho, subentende-se que o treinamento de pessoal e o seu comprometimento em relação à

organização podem ser afetados. No entanto, como a organização trabalha por projetos, ela pode propor desafios aos funcionários, criando um nível adequado de motivação.

Um outro aspecto relevante no que se refere à estratégia de oportunidades se refere à necessidade que a organização tem de manter uma interface de comunicação efetiva com o seu ambiente, objetivando detectar os sinais de oportunidades que possam surgir. Um sistema de informações eficiente tem o potencial, nesses casos, de auxiliar na identificação e captação de tais oportunidades.

2.1.10 Estratégia de autoproteção ou pró-proteção

As organizações que utilizam tal estratégia buscam sempre protetores, freqüentemente no governo, por meio de lobistas para regulamentar o mercado de forma que seus interesses sejam privilegiados. Assim, a alteração do ambiente institucional pode ser fonte de vantagens competitivas para as organizações. Obviamente que o poder de ação da organização sobre o ambiente institucional é variável, o que, muitas vezes, faz com que determinados setores sejam privilegiados em detrimento de outros (Zaccarelli & Fischmann, 1994).

Ferreira & Padula (1998) destacam a existência de fatores sistêmicos que podem determinar vantagens competitivas das empresas em relação aos concorrentes, particularmente quando a competição ocorre entre países, e sobre os quais a empresa tem poucas possibilidades de intervenção. Tais fatores são de ordem macroeconômica (taxa de câmbio, carga tributária, etc.), político-institucionais (políticas tributária e tarifária, entre outros), legais-regulatórios (como política de preservação ambiental), infra-estruturais (referentes à disponibilidade de transporte, energia, insumos, etc.), sociais (qualificação de mão-de-obra) e internacionais (referentes a fluxos internacionais de capital, investimentos, acordos internacionais, entre outros). Nesse sentido, as organizações buscam alterar o ambiente institucional para obter vantagens competitivas.

Conforme Zylbersztajn et al. (1999), uma teoria que discute bastante sobre a ação das organizações sobre o ambiente institucional, e vice-versa, é a Teoria da Economia dos Custos de Transação, o que favorece o entendimento das estratégias organizacionais.

2.1.11 Estratégia de intento

De acordo com Zaccarelli & Fischmann (1994), a estratégia de intento se caracteriza pelo estabelecimento de uma intenção estratégica da organização para o longo prazo, apresentando as seguintes características:

- o intento é muito ambicioso e deve permanecer imutável;
- é desenvolvido para a consecução no longo prazo, sem, contudo, especificar esse prazo;
- direciona periodicamente os planejamentos estratégicos realizados pela organização, desempenhando um papel motivador e catalisador das ações da empresa;.

Entende-se, portanto, que a estratégia de intento, de uma certa forma, confunde-se com o conceito de missão da organização.

Eventualmente, a estratégia de intento pode ser usada como uma estratégia de blefe, com objetivos de intimidar os concorrentes, pois os objetivos de tal estratégia, muitas vezes, são parecidos com a estratégia de despistamento.

2.1.12 Estratégia de despistamento

Conforme Zaccarelli & Fischmann (1994), tal estratégia é utilizada pelas organizações quando elas desejam acobertar ou retardar o conhecimento de suas ações. Assim como a estratégia de intento, a estratégia de despistamento pode ser usada como um blefe, com objetivos de intimidar os concorrentes.

Pode ser usada no caso do lançamento de algum produto inovador e a organização deseja que a concorrência não tenha conhecimento prévio, diminuindo as chances ou retardando uma possível reação.

As estratégias de despistamento e de intento, originalmente propostas por Zaccarelli & Fischmann (1994), foram posteriormente agrupadas por Zaccarelli (2000), passando a serem denominadas apenas como **estratégia de sinalização**. Nesse novo modelo, Zaccarelli dá ênfase aos tipos de blefe que podem ocorrer:

- Blefe tipo 1: divulgar que algo será feito, quando, na realidade não será;
- Blefe tipo 2: divulgar que algo não será feito, quando, na realidade será;

Cabe, no entanto, ressaltar que o blefe pode eventualmente ter efeitos idiossincráticos. Isso porque os concorrentes podem reagir vigorosamente, trazendo ameaças à organização que adota tal tipo de estratégia.

2.1.13 Estratégia de agressão

As organizações que adotam tal estratégia agem de maneira oportunista ou de formas ilícitas com o objetivo de se beneficiar ou prejudicar a concorrência. Frequentemente elas utilizam veículos de comunicação de massa para alcançar seus objetivos. No entanto, não aparecem como autoras da agressão.

Um bom exemplo do uso desse tipo de estratégia contra a cadeia produtiva da carne bovina foi descrito por Luchiarri Filho & Moura (1997). Tais autores repudiam uma publicação negativa e sensacionalista, veiculada por uma reportagem apresentada em rede televisiva nacional, acerca da importância das carnes vermelhas na alimentação humana, possivelmente movida por interesses escusos. O recente episódio do bloqueio canadense às importações da carne bovina brasileiro é também um bom exemplo da estratégia de agressão.

2.1.14 Estratégia de desinvestimento

Neste caso, a organização apresenta mais pontos fracos que fortes e convive com um ambiente onde predominam ameaças. Além disso, não há perspectivas de melhoria, seja na sua condição competitiva numa determinada indústria ou no nível de turbulências ambientais.

Normalmente, esse tipo de estratégia é induzido pela incapacidade prévia que a organização teve de perceber e se adaptar às mudanças ambientais, como:

- revoluções tecnológicas que trazem produtos substitutos com maior valor aos olhos do consumidor, provocando mudanças no padrão de comportamento dos consumidores;
- descoberta e divulgação de algum efeito negativo do uso do produto ou limitações legais à sua utilização;
- entrada de concorrentes que apresentem vantagens competitivas.

Todas estas possibilidades de variações ambientais trazem consigo a necessidade de que a organização reformule seus objetivos, sua missão e, por consequência, suas estratégias. Assim, em situações nas quais as organizações apresentam mais pontos fracos que fortes e estão sujeitas a um ambiente onde predominam ameaças e não há perspectivas de melhoria, o desinvestimento em determinadas unidades de negócios e o investimento em negócios mais promissores, pode contribuir de forma muito mais efetiva para a organização. Nesta circunstância, a venda estratégica de determinados setores da organização ou mesmo da

organização inteira, pode ser a melhor opção, fazendo com que seja possível se recuperar pelo menos alguma parte do capital imobilizado.

Zaccarelli & Fischmann (1994) ressaltam que essa estratégia pode ser aplicável até em situações em que a empresa apresente lucros, mas que as perspectivas futuras são ruins. Nos dias de hoje, pode-se verificar indústrias que estão tendo de desinvestir em antigas unidades de negócios e investir em outros.

Uma outra situação na qual a organização pode optar por uma estratégia de desinvestimento é no caso de surgirem outras oportunidades de negócios mais atrativas e os recursos não serem suficientes para a manutenção simultânea de ambos. Nesse caso, há, ao mesmo tempo, um desinvestimento em um negócio e um investimento em outro (Zaccarelli & Fischmann, 1994).

3. Metodologia

O presente trabalho é oriundo dos resultados da tese de doutorado de Souki (2003). Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, na qual optou-se por realizar um levantamento do tipo *survey*, com base em um corte transversal, com variáveis quantitativas, conforme descrito por Malhotra (2001) e Cervo & Bervian (1996). Foram entrevistados 400 consumidores de carne bovina da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, que foram divididos, proporcionalmente ao universo da população, em nove sub-universos, conforme a divisão em regiões administrativas apresentada pelo Censo Demográfico do IBGE - Contagem Populacional de 1996 (Anuário..., 2000). A partir da estratificação inicial da amostra, foi procedida uma nova divisão por sexo, proporcional à população residente nas nove regiões administrativas definidas pelo IBGE (Figura 1).

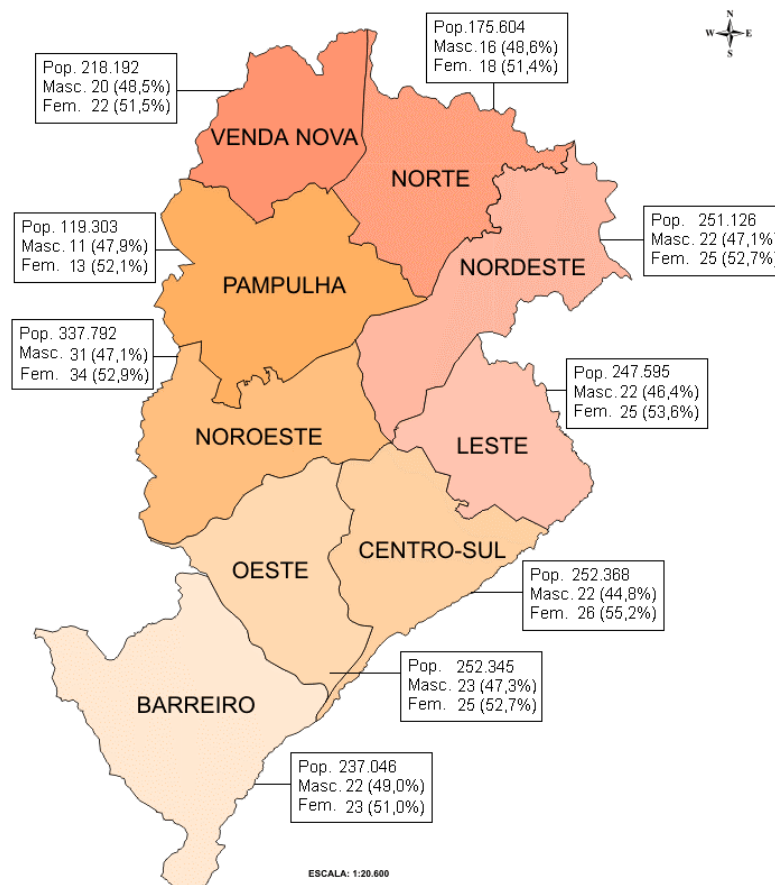


Figura 1. Estratificação da amostra por regiões administrativas de Belo Horizonte.

Fonte: Organizado pelos autores com base em dados da base cartográfica de Belo Horizonte elaborado pela Prodabel em 1996 (IBGE, 2000).

Os dados foram então analisados utilizando o software Statistical Package for the Social Science (SPSS®). No entanto, a ênfase do presente trabalho não reside nos resultados quantitativos obtidos na referida tese³, mas sim na aplicação dos modelos de estratégias genéricas propostas por Zaccarelli & Fischmann (1994) e Zaccarelli (2000) na cadeia produtiva da carne bovina. Procurou-se, portanto, nesse trabalho, apresentar um enfoque qualitativo, com destaque para as estratégias que poderão ser utilizadas pelos agentes da cadeia produtiva da carne bovina.

4. Estratégias de marketing para os agentes da cadeia produtiva da carne bovina

As análises estatísticas conduzidas por Souki (2003) evidenciaram que as variáveis de segmentação dos consumidores de carne bovina em Belo Horizonte (sexo, idade, estado civil, renda familiar, nível de escolaridade e tempo dedicado ao trabalho) afetaram a sua decisão pelo local de compra da carne bovina. Nesse sentido, os atributos considerados como mais importantes na decisão de compra desses consumidores foram a origem e a qualidade da carne bovina.

Nesse sentido, torna-se necessário implementar estratégias genéricas de marketing para cada segmento de mercado, com a finalidade de atender as necessidades, desejos e hábitos dos consumidores de carne bovina, conforme se segue:

4.1 Estratégias de diferenciação produto-mercado:

As estratégias de diferenciação produto-mercado que podem ser utilizadas pelos diversos agentes da cadeia da carne bovina, são as seguintes:

- oferecer produtos que apresentem um elevado padrão de qualidade sob a ótica do consumidor, ou seja, práticos, de preparo rápido e fácil, versáteis, que apresentem um bom rendimento, que tenham uma reduzida camada de gordura na superfície, um baixo teor global de gordura, de marmorização e de colesterol, e que sejam livres de resíduos como antibióticos, anabolizantes, corantes, etc. Ter também um cuidado especial em oferecer carnes frescas, saborosas, macias, com uma boa higiene, uma boa cor e aparência e um odor agradável;
- utilizar embalagens de diversos tamanhos, que permitam uma boa visualização do produto, que sejam seguras no manuseio, que favoreçam o armazenamento, que ampliem a vida útil dos produtos e que sejam biodegradáveis ou recicláveis;
- incluir rótulos contendo informações adicionais, particularmente sobre seus atributos nutricionais, origem, marca, nome dos cortes e possibilidades de preparo do produto (cortes específicos para churrasco, para assar, fritar ou cozinhar);
- oferecer serviços diferenciados cordialidade no atendimento;
- os produtores devem procurar oferecer aos frigoríficos animais jovens, com uma carcaça musculosa e bem acabada;
- incluir o consumidor numa posição privilegiada no fluxograma da cadeia produtiva da carne bovina e orientar as suas decisões e ações no sentido de satisfazê-lo;
- identificar nichos de mercados dispostos a pagar um valor *premium* por produtos que apresentem atributos específicos.

³ As análises quantitativas que forneceram subsídios para a formulação das estratégias descritas no presente trabalho estão disponíveis na tese de doutorado de Souki (2003).

4.2 Estratégias de diferenciação funcional:

As estratégias de diferenciação funcional que podem ser utilizadas pelos diversos agentes da cadeia da carne bovina, são as seguintes:

- Agentes ligados ao setor de produção: por meio de melhorias técnicas na reprodução (inseminação artificial, transferência de embriões, etc.), na genética (melhoramento genético por meio de acasalamento direcionado com touros provados, cruzamento industrial, clonagem, etc.), na nutrição (melhoramento de forrageiras, aditivos aos volumosos, rações balanceadas, etc.), na sanidade (vacinas e medicamentos), nas instalações (que podem contribuir com o incremento da produtividade por favorecer o manejo, agilizar os processos, reduzir o stress dos animais, etc.). Além disso, na esfera administrativa, os produtores de gado de corte podem contratar funcionários mais qualificados e/ou oferecer treinamento para qualificá-los, gerenciar os custos de produção, alocar melhor os recursos, melhorar e padronizar os processos produtivos, estabelecer um fluxo de produção de acordo com as épocas de maior retorno econômico, participar de associações de defesa de classe, bem como se interar da conjuntura do setor na busca de informações que afetem os sistemas de produção, entre outras opções;
- Agentes ligados ao setor de transportes: aumentar a flexibilidade, a rapidez e a confiabilidade dos prazos de entrega dos produtos (sistemas de logística integrada). Além disso, sugere-se transportar os animais de maneira rápida e tranqüila, evitando que sejam estressados antes e durante o embarque e o transporte até o frigorífico;
- Agentes ligados ao setor frigorífico: reduzir custos, melhorar as operações internas, realizar abate humanitário, evitar que os animais sejam estressados durante o manejo pré-abate, adotar um sistema de análise dos pontos críticos de controle, com vistas a melhorar a qualidade sanitária e sensorial dos produtos. Melhorar a rapidez e a constância na entrega dos produtos;
- Agentes ligados ao setor varejista: oferecer produtos com maior qualidade (mais frescos e saudáveis e com melhor aparência), por meio de uma adequada gestão dos estoques e de um sistema de armazenamento adequado (produtos embalados e refrigerados/congelados). Além disso, recomenda-se estabelecer mecanismos que favoreçam a rapidez no atendimento e a ausência de filas na hora de efetuar o pagamento, como a utilização de sistemas eletrônicos e a adequação do número de funcionários para o atendimento aos clientes, principalmente em dias e horários de maior fluxo. Deve-se ainda oferecer um ambiente com uma boa aparência, organizado, limpo, bem iluminado e tranqüilo, além de proporcionar aos clientes instalações e equipamentos que permitam uma fácil higienização e desinfecção. Finalmente, sugere-se manter os funcionários uniformizados com uma boa aparência e com roupas que favoreçam a limpeza.

Para todos agentes da cadeia produtiva da carne bovina, recomenda-se ainda que seja estabelecido, por meio das tecnologias de informação e comunicação, um fluxo satisfatório de informações ao longo dos elos da cadeia, viabilizando a rastreabilidade dos produtos, com vistas a conquistar mercados tanto no Brasil quanto no exterior. Além disso, a estratégia de diferenciação funcional, amparada por uma adequada coordenação entre os elos, tende a

melhorar as operações ao longo de toda a cadeia produtiva da carne bovina, resultando em incrementos na qualidade e na rapidez de entrega dos produtos, além de reduzir os custos de produção.

4.3 Estratégias de adaptação

- respeitar os direitos dos consumidores, buscar ser transparentes nos negócios, honrar seus compromissos e assumir os eventuais erros com honestidade, com vistas a manter um relacionamento duradouro;
- demonstrar comprometimento com as comunidades nas quais estão inseridas e com o meio ambiente, agindo de forma responsável na construção de uma melhor qualidade de vida e de um desenvolvimento sustentável;
- compatibilizar as estratégias organizacionais à realidade e aos objetivos da cadeia produtiva como um todo.

4.4 Estratégias de cooperação e coordenação

- recorrer a alternativas estratégicas, como as parcerias, as alianças estratégicas, as *joint ventures* e a terceirização;
- procurar desenvolver *clusters* (aglomeração setorial e geográfica de empresas) com o objetivo de favorecer a integração da produção, da distribuição, da promoção e da comercialização da carne bovina e a busca de apoio institucional e fortalecimento político da cadeia produtiva.

4.5 Estratégias locacionais

- os pontos de venda devem oferecer uma boa localização e facilidade de estacionamento;
- instalar pontos estratégicos de armazenamento e distribuição para melhorar a rapidez no transporte e a constância da entrega dos produtos;
- aproximar geograficamente as organizações pertencentes à cadeia produtiva da carne bovina desenvolvendo *clusters* dessa indústria.

4.6 Estratégias de inovação

- “descommoditizar” a carne bovina, por meio da criação de produtos e serviços diferenciados como produtos light, diet, orgânicos, funcionais, pratos pré-temperados, cortes especiais, carnes maturadas e oriundas de animais jovens (como, por exemplo, a carne de vitelo e o *baby beef*);
- oferecer embalagens inovadoras, em diversos tamanhos, que permitam uma boa visualização do produto, que sejam seguras no manuseio, que favoreçam o armazenamento, que ampliem a vida útil dos produtos e que sejam biodegradáveis ou recicláveis, de forma a agilizar e tornar as compras mais práticas, rápidas, convenientes e seguras;
- entregar produtos em domicílio para segmentos de mercado que valorizem tal tipo de serviço.

4.7 Estratégias de imitação

- introduzir o conceito de melhor valor da categoria (*best value*), amplamente utilizado nos Estados Unidos;
- imitar outras cadeias produtivas que têm obtido vantagens competitivas por meio de conhecimento especializado e inovações, de tecnologias avançadas de produção, de coordenação e integração dos agentes, de marketing e de preços;
- imitar a estratégia norte-americana de orientar os consumidores a optarem por produtos produzidos no Brasil, destacando a importância da geração de empregos e de renda para o país, além da manutenção das famílias no campo, evitando-se, assim, o êxodo rural e a superlotação das cidades.

4.8 Estratégias de reação

- monitorar os movimentos estratégicos dos concorrentes diretos com o objetivo de anular ou compensar os efeitos de suas estratégias;
- associar essa estratégia com a **estratégia de pró-proteção** para buscar apoio governamental e fortalecimento político da cadeia produtiva para reagir às estratégias da concorrência, principalmente em mercados internacionais.

4.9 Estratégias de pró-proteção

- buscar apoio governamental para competir nos mercados internacionais com a carne bovina produzida em países que apresentam fortes subsídios, barreiras tarifárias e não tarifárias e outras formas de protecionismo.

4.10 Estratégias de preço

- viabilizar a produção, a distribuição e a comercialização dos produtos a preços competitivos;
- oferecer prazo para pagamento e formas alternativas de condições de pagamento.

4.11 Estratégias de promoção

- divulgar a garantia de qualidade, de padronização e de procedência dos produtos;
- informar os consumidores a respeito dos aspectos nutricionais e de saúde da carne bovina, com vistas a melhorar a imagem que ela apresenta atualmente;
- esclarecer e promover a carne bovina junto à comunidade médica, com o objetivo de melhorar a imagem de tal produto perante os formadores de opinião;
- destacar nas campanhas de marketing os diferenciais dos produtos, serviços e dos pontos de venda, de acordo com o valor percebido por cada um dos segmentos de mercado;
- criar marcas ou selos de qualidade e procedência que garantam a qualidade dos produtos nos atributos considerados relevantes pelos consumidores em sua decisão de compra de carne bovina;
- associar a procedência dos produtos à sua qualidade sensorial, sanitária e nutricional, por meio da criação e divulgação de marcas fortes e de selos de qualidade e procedência;
- ressaltar nas campanhas de marketing as qualidades sanitária e nutricional da carne bovina produzida no Brasil (animais produzidos a pasto, organicamente, sem antibióticos e anabolizantes).

5. Conclusões

As mudanças políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas do mundo contemporâneo têm gerado novas tendências de mercado, alterando o foco da competição entre organizações individuais para a competição entre cadeias produtivas. As organizações que fazem parte da cadeia produtiva da carne bovina também vêm sendo profundamente influenciadas por estas mudanças, o que exige uma ampla reformulação nas suas estruturas e estratégias para que se mantenham competitivas.

Nesse contexto, o conhecimento das necessidades, dos desejos e dos hábitos de consumo passou a ser condição *sine qua non* para que tais organizações sejam capazes de gerar valor percebido para os consumidores de carne bovina. Com base em pesquisas de marketing, tornou-se possível propor estratégias que podem contribuir efetivamente com o aumento da satisfação do consumidor, gerando resultados positivos para a cadeia produtiva da carne bovina.

Assim, o presente trabalho objetivou contribuir com os agentes da cadeia produtiva da carne bovina, por meio da proposta de estratégias genéricas a serem implementadas para atender e, até mesmo, superar as expectativas dos consumidores. Tais estratégias foram classificadas nas seguintes categorias: diferenciação produto-mercado, diferenciação funcional, adaptação, cooperação e coordenação, locacional, inovação, imitação, reação, pró- proteção, preço e promoção. Os resultados obtidos permitem concluir que as estratégias genéricas propostas podem prestar uma contribuição com o incremento da competitividade da cadeia produtiva da carne bovina no país.

6. Referências Bibliográficas

- AMARAL, R. Cadeia produtiva de carne bovina: organizar para competir. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v. 21, n. 205, p. 17-22, jul./ago. 2000.
- AMERICAN Heritage Dictionary. 3. ed. New York: Copyrigh Softkey International Inc., 1994. 1 CD.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987. 271 p.
- ANUÁRIO Estatístico de Belo Horizonte. **Censo Demográfico do IBGE - Contagem Populacional de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: IBGE, 2000. Disponível em: <http://www.pbh.gov.br/informacoes-estatisticas/index.htm>>. Acesso em: 11 set. 2002.
- BARCELLOS, M. D. de; CALLEGARO, C. A. M. Entendendo o processo decisório de compra: como o consumidor pode contribuir para a coordenação da cadeia produtiva na carne bovina? In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 CD-ROM.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 90 p.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer behavior**. 8. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995. 951 p.

- FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Estrutura produtiva e competitividade da cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.
- GARCIA, R. F.; BLISKA, F. M. de M. Caracterização do consumo de carnes no Brasil. **Revista Nacional da Carne**, São Paulo, v. 25, n. 284, p. 108-109, out. 2000.
- GUIMARÃES, A. S. Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia de informação. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 86-95, jul./set. 2002.
- GUSSO, E. O que eles pensam sobre parceria: modismo ou vantagem competitiva? **RAE Light - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 32-33, Jan./Fev. 1995. Suplemento da ERA.
- HADDAD, P. R. A competitividade do agronegócio – estudo de “cluster”. In: HADDAD, P. R. et al. **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. p. 73-86.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.
- HAMEL, G. Strategy as a revolution. **Harvard Business Review**, p. 69-82, July/Aug. 1996.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Boston, p.139-143, Nov./Dec. 1989.
- HORBY, A. S.; RUSE, C. A. **Oxford ESL Dictionary**. England: Oxford University Press. 1994. 714 p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 765 p.
- LUCHIARI FILHO, A.; MOURA, A. C. A carne bovina. **Pecuária de Corte**, São Paulo, v. 7, n. 73, p. 50-54, dez. 1997.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.
- MINTZBERG, H. A organização inovadora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. ?-?
- NEVES, M. F.; MACHADO FILHO, C. P.; LAZZARINI, S. G. Mudanças nos negócios agroalimentares. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 13, n. 147, p. 7-12, jan. 1999.
- PARKER, K. How do you like your beef? **American Demographics**, p. 35-37, Jan. 2000.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, p.77-90, Nov./Dec. 1998.
- PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**. Boston, p.73-93, Mar./Apr. 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Essência competitiva e terceirização estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org.). **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 402 p.

- REGMI, A.; GEHLTHAR, M. Consumer preferences and concerns shape global food trade. **FoodReview**, v. 24, n. 3, p.2-8, Sept./Dec. 2001.
- RICHERS, R. O mercado como catalisador do desenvolvimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 61-75, jul./set. 1986.
- SCHLUTER, G.; LEE, C. Changing food consumption patterns: their effect on the U.S. food system, 1972-1992. **FoodReview**, v. 22, n. 2, p.35-37, Jan./Apr. 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1995.
- SETTE, R. de S. **Estratégia empresarial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 151 p.
- SETTE, R. de S. **Marketing para jovens consumidores de café**: estratégias para o mercado brasileiro. 1999. 167 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- SOUKI, G. Q. **Gestão estratégica de projetos com Microsoft Project®**. Lavras: UFLA/UFLATEC/FAEPE, 2002. 201 p.
- SOUKI, G. Q. **Estratégias de marketing para os agentes da cadeia da carne bovina**. 2003. 228 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira. 2000. 431 p.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 345 p.
- ZACCARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas: classificações e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22, jul./ago. 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D. et al. **Empresas cooperativas**: reestruturação e sobrevivência. Ribeirão Preto: Pensa, 1999. Disponível em: www.fia.com.br/pensa>. Acesso em: 01 jun. 2000.